

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A DUPLA RELAÇÃO DE EMPREGO E A GERAÇÃO DOS
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

Ana Catarina Latino de Caires Rodrigues Ferreira

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2015

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



A DUPLA RELAÇÃO DE EMPREGO E A GERAÇÃO DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

Ana Catarina Latino de Caires Rodrigues Ferreira

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2015

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho contei com o apoio e ajuda de pessoas que devem ser devidamente reconhecidas:

Quero agradecer à Professora Doutora Maria José Chambel pela sua orientação e toda a disponibilidade que demonstrou ao longo deste percurso, o seu apoio fez com que encarasse este desafio de uma maneira mais intensa. Quero agradecer a partilha de conhecimentos, experiências e ideias que, muito além da presente dissertação, me fizeram encarar o mundo das organizações de uma outra perspetiva. Foi uma honra ser sua aluna e sua orientanda.

Uma palavra de agradecimento também a todos os Professores que acompanharam o meu crescimento académico, embora os seus nomes não sejam aqui mencionados, contribuíram, igualmente, para o meu desenvolvimento desde o meu primeiro ano de Licenciatura até este último ano de Mestrado, através da sua sabedoria, disponibilidade e ajuda.

Um agradecimento especial a todos os meus amigos, que são a família que escolhi, pessoas que estiveram constantemente presentes, mesmo que só em espírito, ao longo de todo o meu crescimento académico e, sobretudo, pessoal. É impossível não reconhecer que sem o seu apoio, carinho, companheirismo e amizade o caminho teria sido muito mais árduo e solitário.

Agradeço também aos meus colegas de faculdade, que através de partilha de mágoas, de conhecimentos e sentimentos de entreajuda foram fundamentais, num ano com tamanhas exigências.

Agradeço ao meu irmão, por ao longo de todos estes anos ser meu companheiro e meu confidente, apesar de mais novo contribuiu desde muito cedo para o meu crescimento.

Por último, o agradecimento mais profundo às duas pessoas sem as quais este dia não seria sequer possível, os meus pais. Obrigada pela educação que me proporcionaram, pelos esforços que fizeram, pela confiança demonstrada, pela resiliência, pelas palavras amigas e também de repreensão, mas acima de tudo pelo amor incondicional, amizade, incentivo e paciência.

Índice

	Páginas
Resumo	5
Abstract	6
Introdução	7
A Dupla Relação de Emprego	9
Gerações	12
Gerações e Relações de Emprego	15
Método	18
Participantes e Procedimento	18
Medidas	19
Análise de Resultados	20
Resultados	21
Valores Médios e Correlações entre as variáveis estudadas	21
Análise das Regressões Múltiplas	23
Discussão	27
Limitações	29
Implicações para a Gestão de Recursos Humanos	30
Referências Bibliográficas	32

Resumo

Os trabalhadores temporários têm uma relação de emprego dupla: uma com a agência que os contrata através de um contrato formal; e outra com a organização cliente onde desempenham funções. A teoria da troca social assume que este tipo de trabalhadores responde ao suporte que recebem por ambas as entidades empregadoras com *commitment* afetivo para com a respetiva organização. O objetivo deste estudo é propor que o tipo de geração à qual pertencem estes trabalhadores modera estas duas relações (POS e *commitment*). Especificamente, considerou-se que a *Geração dos Babyboomers* seria a que demonstrava uma relação mais forte, quando comparada com a *Geração X* e *Y*, entre o POS da empresa cliente e o *commitment* para com esta empresa e que a *Geração Y* seria a que demonstrava uma relação mais forte, quando comparada com a *Gerações dos Babyboomers* e *X*, entre o POS agência e o *commitment* para com esta empresa. No presente estudo as hipóteses foram testadas numa amostra de 3566 trabalhadores temporários portugueses, na qual estavam divididos entre *Babyboomers* (N=434), *Geração X* (N=1944) e *Geração Y* (N=1188). Os resultados foram recolhidos através do uso de um questionário de auto-relato e analisado usando o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Os resultados obtidos permitiram verificar que o POS da agência de trabalho temporário e da organização cliente estava positivamente relacionado com o *commitment* para cada organização respetiva. Ao contrário do esperado, o tipo de geração não modera a relação entre estas duas variáveis: *Babyboomers*, *Geração X* e *Geração Y* mostraram uma relação similar entre o POS da organização cliente e da agência e o seu *commitment* para com as mesmas.

Palavras-chave: Trabalhadores temporários, *commitment*, perceção de suporte organizacional, *Babyboomers*, *Geração X*, *Geração Y*

Abstract

Temporary agency workers (TAWs) have a double employment relationship: one with the agency that hires them with a formal contract; and another with the client organization where they actually perform their work. As the social-exchange theory assumes that TAWs respond to the support they receive from both organizations with affective commitment toward the respective organization. The aim of this paper is to propose that the generational cohort moderates these relationships, specifically if the Babyboomers represent a stronger relationship between perceived organizational support (POS) and organizational commitment toward the client organization comparing with Generation X and Y and, to the contrary, if Generation Y show a greater relationship between POS and organizational commitment toward the agency comparing with the Babyboomers and Generation X. The hypotheses were tested with a sample of 3566 Portuguese TAWs, divided in Babyboomers (N=434), Generation X (N=1944) and Generation Y (N=1188). Data were collected with a self-report questionnaire and analyzed with SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). The results showed that POS from both the employment agency and the client organization were positively related to the commitment to each respective organization. Contrary to the expectations, the type of generation doesn't moderate the relationship with these two variables: Babyboomers, Generation X and Generation Y showed a similar relationship between POS from client organization and from the agency and their commitment toward it.

Keywords: Temporary agency workers, commitment, perceived organizational support, Babyboomers, Generation X, Generation Y

Introdução

Uma das marcas dominantes na força de trabalho durante os anos 90 foi o aumento do número de trabalhadores temporários. As organizações gostam de flexibilidade e contenção de custos aparentes que trazem os trabalhadores temporários (Matusik & Hill, 1998). Em números absolutos, a Confederação Internacional de Empresas de Trabalho Temporário (CIETT), reportou (2013) que em 2011 havia aproximadamente 46 mil trabalhadores temporários, o que equivale a 12.4 mil empregos permanentes, e que representa uma importante penetração na escala de emprego à volta do mundo: 1.8% nos Estados Unidos da América, 1.6% na Europa e 1.5% no Japão. Esta forma de trabalho é diferente, pois o trabalhador é envolvido numa relação triangular de trabalho que envolve duas organizações (Coyle-Shapiro et al., 2006; Gallagher and McLean Parks, 2001), ou seja, o trabalhador é empregado pela agência de trabalho temporário que o contrata para vir a desempenhar funções diariamente numa organização cliente (George and Chattopadhyay, 2005).

Investigar esta dupla relação de emprego que os trabalhadores temporários têm é muito importante, pois vai implicar que o trabalhador tenha perceções sobre a maneira como ambas as organizações, tanto a agência como a organização cliente, o tratam (Benson, 1998; Lapalme et al., 2011; Liden et al., 2003). Estudos passados demonstraram a existência desta dupla relação em que os trabalhadores desenvolvem perceções sobre como é que a organização cliente e a agência se preocupam e contribuem para o seu bem-estar, isto é, a perceção de suporte organizacional (POS) (Buch et al., 2010) que está relacionado, com as atitudes do trabalhador face a ambas as organizações. Estas atitudes também são conhecidas como *commitment* dual (Benson, 1998; Coyle-Shapiro and Morrow, 2006; Connelly et al., 2007; Gallagher and McLean Parks, 2001; Liden et al., 2003; Van Breugel et al., 2005).

Também é importante reconhecer que a força de trabalho dos dias de hoje junta trabalhadores de várias gerações (Cogin, 2012), que podem vir a alterar a dinâmica da organização e fazer com que surjam questões sobre a força de trabalho multigeracional (Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012). Atualmente existem três gerações que se inserem na força de trabalho multigeracional: *Babyboomers*, *Geração X*, e *Geração Y* (Cole, Smith, & Lucas, 2002; Strauss & Howe, 1991). Com a inclusão destas três gerações no mercado de trabalho, os investigadores começaram a examinar as

diferenças geracionais entre estes indivíduos, que inclui as características, a natureza, as consequências e a dinâmica entre todas elas.

Embora nos últimos anos a pesquisa sobre as diferenças geracionais a nível de valores laborais e atitudes laborais tenha vindo a crescer (Cennamo & Gardner, 2008; Costanza, et al., 2012; Lyons et al, 2010, 2012; Solnet & Kralj, 2011), as evidências mostram resultados contraditórios. Também, apesar das vantagens, as evidências empíricas bem como as justificações teóricas para as diferenças geracionais, principalmente as que ligam os valores e atitudes laborais, têm escassez de literatura (Lyons & Kuron, 2013). Um grande problema teórico em estabelecer esta ligação é que os valores geracionais são vistos como um resultado de experiências formativas passadas (Mannheim, 1952), e as atitudes laborais são consideradas como avaliações de um contexto específico como o da função ou o da organização (Locke, 1976). Ainda para entender como e se as gerações podem demonstrar diferentes atitudes perante o trabalho, como *commitment* ou intenções de *turnover*, temos que entender porque e como é que eles respondem às pistas organizacionais.

Estas descobertas foram feitas em trabalhadores permanentes, uma vez que não existem estudos feitos a nível de diferenças geracionais em trabalhadores temporários. Para poder colmatar esta falha, o presente estudo pretende mostrar se efetivamente existem diferenças geracionais a nível da perceção de suporte organizacional e respetivo *commitment* pela organização cliente e pela agência de trabalho temporário.

A Dupla Relação de Emprego

A teoria da troca social, desenvolvida para explicar a iniciação, fortalecimento e manutenção continuada das relações interpessoais, providencia uma possível base conceptual para entender as relações entre indivíduos e organizações (Blau, 1964, Gouldner, 1960).

Esta teoria usa processos de interação entre indivíduos como base para explicar o comportamento social complexo entre os grupos. A forma fundamental da interação social é a troca de benefícios ou favores, que leva a uma atração mutua quando repetida ao longo do tempo. Podem ocorrer vários tipos de troca social, incluindo benefícios materiais ou psicológicos como expressões de respeito, estima e afeto. Os indivíduos aprendem a comprometer-se com a troca social desde crianças e depois desenvolvem expectativas sobre reciprocidade e equidade nestas trocas (Yukl, 1981). Central à teoria da troca social está a norma da reciprocidade, que obriga as pessoas a responderem positivamente a um tratamento favorável recebido por outros (Blau, 1964, Gouldner, 1960). Consistentemente com esta visão da norma da reciprocidade, Rousseau (1990) encontrou que muitos trabalhadores acreditam que eles e as suas organizações têm obrigações recíprocas traduzidas em responsabilidades de ambas as partes. Neste sentido, é normal que a percepção geral formada pelos trabalhadores depende do grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se importa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

Existem, assim, dois tipos de trocas sociais, que foram estudadas ao longo dos tempos. A percepção de suporte organizacional (POS) será uma das vertentes cruciais neste estudo. Esta percepção é evidenciada nas trocas entre empregados e a organização empregadora (Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Este conceito foi desenvolvido para explicar o desenvolvimento do *commitment* do trabalhador para com a organização. Eisenberg e colegas (1986) argumentaram que os trabalhadores desenvolvem percepções de suporte organizacional porque tendem a atribuir traços ou qualidades às organizações através do processo de “personificação”. Esta “personificação” representa uma acumulação ao longo do tempo de recompensas e punições que o empregado recebeu por parte de membros de organizações. Para o POS ser recebido, o empregado deve ver as ações da organização em relação a ele como discricionárias e refletindo avaliações positivas. Também é esperado que o histórico de recompensas, que resultam de práticas e decisões de recursos humanos, vão contribuir

para a percepção de suporte organizacional (Eisenberg et. al, 1986).

Deste modo, será importante perceber o que é entendido como *commitment*. Muitas definições foram atribuídas a este constructo, mas, segundo Hrebiniak e Alutto (1972), será um fenómeno estrutural que ocorre como resultado das transações e alterações entre o indivíduo e a organização ao longo do tempo. Meyer e Allen (1991) argumentaram que seria mais apropriado considerar *commitment* afetivo, continuado e normativo como componentes do *commitment* do que distinguir tipos de *commitment* pelo simples facto de que a relação do trabalhador com a organização pode refletir vários graus dos três componentes.

No caso do presente estudo, será crucial fazer a distinção e focar apenas o *commitment* afetivo. Este componente é explicado por Kanter (1968) como sendo a ligação do fundo afetivo e emocional do indivíduo a um grupo; também é explicado por Sheldon (1971) como uma atitude ou orientação face à organização que liga ou atribui a identidade da pessoa à organização. Com base na norma da reciprocidade, a percepção de suporte organizacional irá fortalecer o *commitment* afetivo para com a organização e aumentar os esforços feitos para tal (Eisenberger et. al, 1986; Shore & Shore, 1995). Níveis elevados de POS levam à criação de sentimentos de obrigação, assim os empregados não sentem apenas que se devem sentir comprometidos para com os seus empregadores mas também se sentem obrigados a retribuir esse *commitment* através de comportamentos que suportem os objetivos organizacionais (Wayne, Shore & Liden, 1997). Os trabalhadores procuram um balanço nas suas trocas relacionais com a organização através de comportamentos e atitudes que vão de encontro ao grau de *commitment* para com eles mesmos. Desta maneira, é mostrado que o POS está positivamente relacionado com o *commitment* e com a inovação (Wayne, Shore & Liden, 1997). Anteriormente, alguns estudos já suportavam a ideia de que os trabalhadores se tornam afetivamente comprometidos com as suas organizações devido a esta percepção que têm de que as organizações estão comprometidas com eles (Eisenberg, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993). Especificamente, o estudo feito por Rhoades & Eisenberg (2002) veio comprovar que existe uma relação positiva entre o POS e o *commitment* afetivo dos trabalhadores.

Tendo em conta a população que irei estudar, trabalhadores temporários, será interessante, baseado na troca social, examinar os antecedentes e consequências do *commitment* destes trabalhadores para com as suas agências, mas também para com a

organização cliente, existindo assim uma troca social dupla.

Existem várias formas de trabalho temporário definidas na literatura (trabalhadores independentes, trabalhadores de agências de trabalho temporário, trabalhadores diretamente contratados e trabalhadores *on-call*), mas os trabalhadores das agências de trabalho temporário serão efetivamente o alvo do presente estudo, pois são a forma mais visível deste tipo de relações de emprego (Connelly & Gallagher, 2004). O trabalhador temporário é aquele que se caracteriza por ter uma relação de emprego tripartida, ou seja, são contratados por uma agência de trabalho temporário (o empregador de juro) para executar o trabalho numa empresa cliente (o empregador de facto) (Cuyper, Jong, De Witte, Isaksson, Rigitti, & Schalk, 2008). O facto dos trabalhadores temporários terem esta particularidade faz com que o entendimento do seu *commitment* seja mais complexo do que o estudo de trabalhadores permanentes (Liden, Wayne, Kaimmer & Sparrowe, 2003).

Os trabalhadores temporários são contratados por parte de uma agência que providencia trabalho temporário a uma organização cliente. A agência providencia salário e serviços de recursos humanos a esses trabalhadores. Assim, os trabalhadores temporários formam perceções sobre aquilo que estabelecem na troca relacional com as suas agências (Liden et. al, 2003). Mas estes trabalhadores também formam perceções da maneira como são tratados pelas organizações clientes porque é prática comum para este tipo de trabalhadores trabalharem por meses consecutivos com a mesma empresa cliente, desenvolvendo assim atitudes sobre esta mesma empresa. Estas atitudes podem estar relacionadas com os resultados laborais que estão subjacentes à organização cliente. Consequentemente, é argumentado que os trabalhadores temporários podem desenvolver relações de troca social que envolve tornar-se comprometido tanto com a agência como com a organização cliente (Liden et. al, 2003).

Vários autores demonstraram que quando os trabalhadores temporários desenvolvem uma relação de troca social, estes tendem a reciprocitar com respostas positivas, como satisfação, *commitment* afetivo e comportamentos de cidadania organizacional (Chambel & Castanheira, 2007). Neste seguimento, o *commitment* organizacional tem sido investigado de acordo com a resposta positiva proveniente dos trabalhadores temporários, atitude relacionada com a ligação com a organização, no sentido de se tornarem um dia membros efetivos da organização (Monday et. al, 1979, cit. por Chambel & Castanheira, 2007).

No caso deste tipo de trabalhadores, foi evidenciado por Van Breugel e colaboradores (2005) que o suporte da agência, como é exemplo a resolução de problemas e a satisfação na comunicação, será um importante fator para o *commitment* afetivo pela agência. Coyle-Shapiro & Morrow (2006) também observaram que a percepção de suporte organizacional (POS) da organização cliente se relacionava positivamente com o *commitment* afetivo pela organização cliente.

No seguimento desta ideia, o que será interessante perceber através deste estudo, e tendo sempre como base os estudos já feitos anteriormente, é se o POS da agência está positivamente relacionado com o *commitment* pela agência, bem como se o POS da organização cliente está positivamente relacionado com o *commitment* pela organização cliente, mas em contexto português, ou seja, será uma replicação dos estudos anteriormente desenvolvidos.

- H1: POS da agência está positivamente relacionado com o *commitment* pela agência
- H2: POS da organização cliente está positivamente relacionado com o *commitment* pela organização cliente

Gerações

Pela primeira vez na história da força de trabalho moderna, trabalhadores de diferentes gerações trabalham lado a lado (Zemke et al., 2000). Assim, está a ser percebido que a idade tem tanta importância no que diz respeito às expectativas, tipos de aprendizagem e valores como a cultura, a raça, o género ou outras características.

Um *cohort* geracional é um grupo de indivíduos com idades semelhantes que experienciaram os mesmos eventos históricos num mesmo período de tempo (Ryder, 1965). O termo “geração” não deverá ser confundido com gerações familiares, as gerações não são grupos eletivos, os indivíduos não escolhem fazer parte da geração em que estão inseridos, em vez disso, fazer parte de uma geração é apenas uma partilha de posição dentro de um grupo com a mesma idade e com o mesmo período histórico (Manhein, 1952). Visto que os trabalhadores da mesma era geracional partilham normas similares, é muito provável que as suas atitudes face ao trabalho sejam influenciadas pela geração a que pertencem, o que sugere que as mudanças

podem ocorrer na estrutura dos valores laborais de geração para geração. De facto, as pesquisas que comparam gerações sugerem que as características e os valores relacionados com o trabalho de cada uma são muito diferentes. Neste sentido será importante, para o estudo a desenvolver, analisar três tipos de gerações: a *Geração dos Babyboomers*, a *Geração X* e a *Geração Y*.

A *Geração dos Babyboomers* inclui os trabalhadores com idades entre os 42-61 anos (nascidos entre 1945 e 1960) e é uma das gerações mais estudadas, analisadas e faladas. São caracterizados como rebeldes forçados ao conformismo. Enquanto os seus pais seguiram regras, este grupo geracional é conhecido por testar as regras. Esta geração valoriza a satisfação pessoal, persegue grandes feitos e também reconhecimento externo (Lieber, 2010). Os *Babyboomers* são uma geração profundamente afetada pelos acontecimentos históricos como a Guerra do Vietname, o assassinato de Kennedy e de King, a revolução sexual, entre outros (Adams, 2000). Existem evidências que a falta de respeito pela autoridade por parte desta geração se devia aos eventos políticos e religiosos que vivenciou aquando da sua juventude. Nos dias de hoje, esta geração é reconhecida pelas suas atitudes positivas a nível laboral e pelas suas capacidades de construir consenso e de provocar a mudança (Smola & Sutton, 2002). Estudos transversais evidenciaram que os *BabyBoomers* mostram menos envolvimento laboral, bem como *commitment* normativo ou também entendido como *commitment* ligado a sentimentos de obrigação, mas alto *commitment* continuado ou também entendido como *commitment* devido ao alto custo de deixar uma organização do que a *Geração X* (Davis, Pawlowski, & Houston, 2006). Gibson e colegas (2010) mostraram que esta geração se sentia confortável com a mudança, era leal, orientada para a segurança, trabalhadora e idealista até ao ponto de pôr a vida profissional à frente da vida familiar (Keepnews et al., 2010). McGuire et al. (2007) evidenciou que a produtividade desta geração comparada com a das outras era melhor relativamente à experiência, ao *commitment* e à estabilidade.

A *Geração X* inclui os trabalhadores com idades compreendidas entre os 27 e os 41 anos (nascidos entre 1960 e 1980), com a tendência para mudar as regras por completo (Lieber, 2010). É uma geração que começou a presenciar a entrada da mulher no mundo laboral, o fenómeno do divórcio e, como consequência, muitos dos trabalhadores desta geração cresceram em famílias singulares ou em ambientes hostis ou com pais ausentes, tendo aprendido a sobreviver por si mesmos (Kupperschmidt, 1998). É uma geração que dá imenso valor aos amigos muito devido a esta

instabilidade familiar.

A *Geração X* tende a balançar as responsabilidades laborais com as familiares (Keepnews et al., 2010), reconhece o valor da educação, tem pouca lealdade organizacional e alta lealdade aos seus objetivos pessoais, sendo uma geração caracterizada pelo alto valor dado ao profissionalismo (Blythe et al., 2008). Esta geração tende a ser cínica e de pouca confiança, características atribuídas ao facto de verem os seus pais perderem os empregos, mesmo demonstrando lealdade organizacional durante os anos 70 e 80 (Ansoorian, Good & Samuelson, 2003). É uma geração que trabalha para viver e, ao invés da geração de *BabyBoomers*, não vive para trabalhar (Beutell & Witting-Bernam, 2008). Esta geração está confortável com a tecnologia e é tolerante com a diversidade. Entraram no mercado de trabalho durante a reestruturação organizacional e, como resultado, têm expectativas mínimas de estabilidade organizacional, apresentando elevada tolerância ao risco da sua carreira (Blythe et al., 2008). Muito influenciados por um ambiente global de competição, trazem para o exercício da profissão métodos práticos de resolução de problemas, sendo reconhecidos como a geração mais diversificada da História, acreditando que as semelhanças devem ser enfatizadas e não as diferenças (Smola & Sutton, 2002). Esta geração é caracterizada pela facilidade em desenvolver *skills* e aplicar a sua efetividade e, em troca, esperam que os empregadores oiçam as suas necessidades, providenciem uma cultura e estrutura permissiva e que paguem de forma justa. É uma geração que tende a querer reconhecimento imediato através de um título, promoção ou pagamento e, ao mesmo, tempo quer ter uma vida fora do trabalho, ou seja, não pretende sacrificar-se por uma organização.

Por fim, a *Geração Y* é aquela que abrange pessoas até aos 26 anos (nascidos entre 1980 e 2000), sendo conhecida como aquela cuja identidade está em permanente evolução. Comparada com as restantes gerações, a *Geração Y* prefere criar as próprias regras, sendo confiante e egocêntrica (Lieber, 2010). É uma geração que, ao contrário da anterior, cresceu numa casa onde ambos os pais trabalhavam, providenciando uma estrutura sólida para o seu crescimento (Raines, 2003), num meio multicultural e multiétnico. A *Geração Y* foi aquela que presenciou eventos como o ataque terrorista do 11 de Setembro e as guerras e terror resultantes deste evento, a Guerra do Golfo, desastres naturais significantes e o uso excessivo da Tecnologia (*internet* e telemóveis) (Downing, 2006). É uma geração muito chegada à família, tem pais que têm participação ativa nas suas vidas profissionais. Cresceram a usar computadores e

telemóveis e são referidos como *Linked Generation* (Keepnews et al., 2010). Esperam que o meio de trabalho aceite a sua ligação tanto com a família como com os amigos. Interessados em aprender, no aperfeiçoamento pessoal e com experiências infantis positivas são pessoas otimistas, confiantes, honestas, sociáveis e moralistas (Blythe et al., 2008). Esta geração quer que o trabalho tenha significado e procura constantemente contribuir para um grande propósito, sendo excelentes pessoas para desenvolver tarefas em simultâneo e obter sempre feedback (Shaw & Fairhurst, 2008).

Kupperschmidt (2000) identificou cinco qualidades importantes que esta geração procura a nível laboral: ambiente divertido, oportunidade de crescimento, variedade de projetos, oportunidade de aprender novos *skills* e horário flexível. É uma geração habituada a trabalhar em equipa e espera supervisão mais do que as gerações anteriores. Tem uma perspetiva global e veem a gestão sem hierarquias como um mecanismo que permite a sustentabilidade no seu mais vasto sentido. Se não for apoiada e desafiada pelo contexto de trabalho iá procurar outra oportunidade (Carver & Candela, 2008). É uma geração que, comparativamente às outras, tem mais dificuldade em distinguir a sua vida profissional da sua vida pessoal (Lieber, 2010). No que diz respeito aos valores relacionados com o trabalho, foi evidenciado que trabalhadores de gerações mais novas têm propensão a acreditar que contar com a lealdade do empregador é um risco, acreditam que devem ser eles mesmos os responsáveis pelas suas carreiras e estão preparados para fazer rápidas transições de carreira e tirar vantagem de oportunidades inesperadas (Brousseau, et. al, 1996). Deste modo, estas gerações mais novas estão mais preparadas para deixar uma organização quando uma nova oportunidade aparece e para procurar por outras oportunidades de emprego se as suas necessidades não estiverem a ser satisfeitas (Crainer & Dearlove, 1999). Ainda a nível dos valores laborais, comparativamente às outras duas gerações, a *Geração Y* acredita em ações coletivas, são otimistas e acreditam na autoridade centralizada. Gostam de trabalho em equipa mostrando uma grande força de vontade para acabar tarefas com forte espírito de trabalho (Gursoy, Maier & Chi, 2008).

Gerações e Relações de Emprego

Como foi salientado anteriormente, algumas mudanças a nível do mercado laboral, nomeadamente no início de 1980, mudaram experiências, valores e opiniões

da *Geração X* comparativamente à *Geração dos BabyBoomers*. Esta geração viu os seus pais, que acreditavam que tinham um “emprego para a vida” serem dispensados (Kupperschmidt, 2000). Como resultado, o contrato psicológico da *Geração X* com as organizações não enfatiza a troca de lealdade, o trabalho duro para obter a segurança do emprego e/ou uma progressão de carreira estável. O contrato psicológico compreende, da parte da *Geração X*, a prontidão para tomar responsabilidade pelo desenvolvimento das suas carreiras, *commitment* pelo seu trabalho, adaptabilidade e mobilidade global. Em troca, a organização oferece tarefas aliciantes que garantem a empregabilidade em vez da segurança no trabalho (Cavanaugh & Noe, 1999). Comparando com um contrato psicológico mais antigo, a importância da aprendizagem e a importância do desenvolvimento contínuo tem aumentado. Enquanto os *Babyboomers* podiam entrar no mercado de trabalho logo depois de acabarem a sua educação, as gerações mais novas cresceram para ver o valor dado à aprendizagem ao longo da vida e foram preparados com as *skills* necessárias para continuar o seu desenvolvimento (Fallows & Steven, 2000).

Provavelmente, devido às diferenças face ao contrato psicológico, isto é, percepção de obrigações mútuas entre empregado e organização, as gerações mais novas, como a *Geração X*, expressam *commitment* mais baixo para com as suas organizações do que as gerações mais velhas. De forma idêntica, a imprensa normalmente sugere que as gerações mais novas têm realmente falta de *commitment* perante as organizações e não mostram comportamentos de cidadania (Deal, 2007). Também foi evidenciado por Ansoorian, Good e Samuelson (2003) que as gerações mais novas são realmente gerações que mostram baixo *commitment* organizacional pelo que as organizações, para tentarem reter estas gerações, aumentam a segurança de emprego através de oportunidades para que estes melhorem o seu conhecimento, *skills* e atitudes laborais.

A nível de atitude face ao trabalho, é interessante notar que a *Geração Y* mostrou um maior turnover voluntário do que a *Geração X* ou *BabyBoomers* (Cassidy & Berube, 2009) e a *Geração Y* e *X* mostraram maior intenção de *turnover* do que os *BabyBoomers* (Dudley et al., 2009). Estas descobertas, sendo contraditórias, sugerem que existe falta de pesquisa nesta área. É de notar que a *Geração Y* está muito ausente de mais de metade dos estudos reportados, o que não é de estranhar, visto ser uma geração que acabou de entrar no mercado de trabalho.

É de salientar que todos os estudos feitos foram a nível de trabalhadores tradicionais ou permanentes e o presente estudo pretende perceber se realmente existem diferenças entre trabalhadores temporários da Geração dos *Babyboomers*, da *Geração X* e da *Geração Y*. Como referido anteriormente, este tipo de trabalhadores, os temporários, desenvolve dupla relação de emprego, pois tem vínculo contratual com a agência de trabalho temporário, mas também vínculo contratual com a empresa cliente. Como os *Babyboomers* são pessoas leais ao seu empregador e dedicadas ao trabalho provavelmente querem conseguir uma relação mais direta com o cliente e como tal a relação de emprego com a empresa cliente será mais forte do que para as restantes gerações.

- H3: A relação entre o POS do cliente e o *commitment* com o cliente é mais forte para os trabalhadores da *Geração dos Babyboomers*, quando comparados com os trabalhadores da *Geração Y* e *Geração X*.

Por outro lado a *Geração Y*, que se sente aliciada com o fator mudança sem ter problemas em procurar novas oportunidades de emprego, que não acredita em hierarquias e que vê a sua carreira como fruto do seu trabalho e empenho a relação temporária é mais aceite e podem considerar mais positiva a relação com a agência que pode dar mais oportunidades de diferentes experiências profissionais, ou seja, a relação de emprego com a agência é mais forte do que para as restantes gerações.

- H4: A relação entre o POS da agência e o *commitment* com a agência é mais forte nos trabalhadores da *Geração Y* quando comparados com os trabalhadores da *Geração dos Babyboomers* e *Geração X*

Método

Participantes e Procedimento

A amostra deste estudo consiste em trabalhadores temporários (N=3566) de diferentes agências em Portugal, sendo maioritariamente do setor dos serviços mas também do setor da indústria.

O procedimento da pesquisa envolveu vários passos. A investigadora reuniu-se com o respetivo CEO de cada agência de trabalho temporário para explicar o propósito e requerimentos do estudo. Foi pedido ao CEO para divulgar o estudo na *intranet* da empresa através de um *link* que permitia aos trabalhadores acederem ao questionário, que foi respondido *online*. As pessoas participaram voluntariamente e os resultados foram reportados diretamente às mesmas bem como ao respetivo CEO. Todos os participantes completaram o inquérito de forma anónima e foi-lhes assegurado, pela investigadora, que as respostas permaneceriam confidenciais. Não houve qualquer incentivo (dinheiro ou outros) para participar neste estudo.

A amostra estudada dividiu-se por diferentes tipos de gerações: *Babyboomers*, *Geração X* e *Geração Y*. Nos *Babyboomers* (N=434) temos uma distribuição balanceada em que 43.30% são homens e 46.70% são mulheres, com habilitações literárias a nível do ensino secundário (26.00%) – ou frequência de ensino superior (27.20%). No caso da *Geração X* (N=1944), também temos uma distribuição equilibrada de 46.30% homens e 53.70% mulheres, com habilitações ao nível do 12º ano (19.80%) mas mais frequentemente ao nível da frequência do ensino superior (28.80%). Por fim, a *Geração Y* (N= 1188) também tem uma distribuição equilibrada de 41.00% homens e 59.00% mulheres, notando-se que esta é a geração em que a percentagem de mulheres é ligeiramente maior do que a dos homens, sendo, as habilitações literárias frequentemente ao nível da frequência do ensino superior (35.70%). Podem ser evidenciadas mais informações sobre as características demográficas da população na Tabela 1.

Tabela 1 – Características Demográficas

AMOSTRA	<i>Babyboomers</i> (n = 434)	<i>Geração X</i> (n = 1944)	<i>Geração Y</i> (n = 1188)
Sexo (Homem)	43.30%	46.30%	41.00%
Sexo (Mulher)	56.70%	53.70%	59.00%
Habilitações			
12 ^o ano	26.00%	19.80%	20.00%
Freq. Univ.	27.20%	28.80%	35.70%
Licenciatura	14.50%	17.90%	16.70%
Tempo em TT			
Menos de 3 meses	20.30%	21.60%	25.20%
Entre 1 e 5 anos	30.90%	31.10%	26.50%
Tempo Cliente			
Menos de 3 meses	20.30%	20.80%	24.20%
Mais de 18 meses	31.10%	29.20%	18.90%

Medidas

POS para com a agência: Para a realização deste estudo foi usada a versão mais reduzida da escala de Eisenberg et al. (1986) que compreende oito itens que medem o POS da agência. Esta escala tem sido utilizada em estudos realizados anteriormente em Portugal (Chambel & Sobral, 2011). Um exemplo de um item que mede o POS pela agência é: “A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema”. Valores mais altos indicam altos níveis de POS da agência. O alfa de Cronbach neste estudo foi de 0.83 para a população total.

POS para com o cliente: Foi usado a mesma versão reduzida da escala de Eisenberg et al. (1986) para medir o POS do cliente. Os itens usados foram idênticos à escala usada para a agência de trabalho temporário excetuando a referência ao “nome a organização cliente”. O alfa de Cronbach neste estudo foi de 0.86 para a população total.

Commitment para com a agência: O *commitment* dos trabalhadores temporários para com a agência de trabalho temporário foi analisado usando a medida de Meyer et al. (1993). Esta ferramenta tem sido igualmente utilizada em estudos realizados em Portugal (Chambel & Sobral, 2011). Os seis itens foram medidos usando uma escala de sete pontos, desde “Discordo totalmente” (1) até “Concordo totalmente” (7). Um exemplo de um item usado é: “Eu não tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa” (item invertido). Neste estudo, o alfa de Cronbach é de 0.89 para a população total.

Commitment para com o cliente: Foi usada a mesma escala de seis itens de Meyer et al. (1993), mas com a referência à organização cliente onde o trabalhador estava a desenvolver a sua atividade. O alfa de Cronbach para a população total foi também de 0.89 neste estudo.

Variáveis Controlo: Foi controlada a duração da relação com a agência e a duração da relação com a organização cliente porque a percepção de suporte organizacional (POS) e o *commitment* estão relacionados com estas variáveis (Benson, 1998; Van Breugel et al., 2005). A duração da relação para com a agência e para com a organização cliente são ambas medidas com o número de meses que o trabalhador está tanto na agência como na organização cliente. Também foram controladas as variáveis sexo e habilitações, ou seja, foi criada uma variável dummy relativa ao sexo (0= homem; 1= mulher) e uma variável relativa às habilitações (1 = até 9º ano; 2 = ensino secundário, 3 = frequência universitária; 4 = licenciatura; 5 = > licenciatura). Controlou-se o efeito dessas variáveis porque existem estudos que mostram a sua relação com o *commitment* dos trabalhadores temporários (De Cuyper et al., 2008).

Análise dos Dados

Foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 17.0 software) para a análise estatística. Os valores médios e as correlações de *Pearson* foram calculados para todas as variáveis. Foi utilizado o teste *t-Student* para amostras independentes de modo a testar a diferença entre as médias dos três grupos – *Geração dos Babyboomers*, *Geração X* e *Geração Y*. Recorreu-se às análises de regressão linear para observar as relações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes para os trabalhadores temporários da *Geração dos Babyboomers*, da *Geração X* e da *Geração Y*.

Resultados

Valores médios e correlações nas variáveis estudadas

As médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis estudadas são apresentadas na Tabela 2 para a *Geração dos Babyboomers*, na Tabela 3 para a *Geração X* e na Tabela 4 para a *Geração Y*.

Com base nos valores médios obtidos, observou-se que os colaboradores das três gerações têm, em geral, uma percepção positiva em relação à percepção de suporte organizacional – tanto da organização cliente como da agência – dado que em média pontuaram as suas respostas com valores superiores a 4 numa escala de *Lickert* de 7 pontos. O valor médio obtido para o *commitment* para com a agência e para o *commitment* para com a organização cliente sugere que os colaboradores em geral sentem-se comprometidos tanto para com a organização cliente como para a agência de trabalho temporário, dado que pontuam, em média, valores superiores a 4 numa escala de *Lickert* de 7 pontos.

Tabela 2. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas para a Geração dos Babyboomers (N =434)

	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Género	.43 ^a	.50 ^a								
2. Habilitações	2.66 ^a	1.31 ^a	.06							
3. Tempo na Agência	3.33	1.70	.16**	-.11*						
4. Tempo no Cliente	3.59	1.97	.17**	-.05	.75**					
5. POS com a Agência	4.07	1.12	-.01	-.26**	-.03	-.03				
6. POS com o Cliente	4.34	1.16	.01	-.14**	-.01	.00	.60**			
7. Commit. Agência	4.46	1.45	-.10*	-.25**	-.01	-.03	.61**	.46**		
8. Commit. Cliente	4.80	1.41	.01	-.12*	.06	.11*	.48**	.59**	.61**	

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$. ; ^a Valores sem significado estatístico visto tratar-se de uma variável dummy (0= Homen; 1= Mulher) no caso do género e de uma variável categorial (1= 12º ano; 2= Frequência Univ.; 3= Licenciatura).

Tabela 3. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas para a Geração X (N =1944)

	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Género	.54 ^a	.50 ^a								
2. Habilitações	3.38 ^a	1.38 ^a	.20**							
3. Tempo na Agência	3.26	1.69	.05*	-.05*						
4. Tempo no Cliente	3.57	1.94	.03**	-.04	.81**					
5. POS com a Agência	4.00	1.09	-.07**	-.16**	-.12**	-.14**				
6. POS com o Cliente	4.26	1.19	.10**	-.08**	-.10**	.07**	.60**			
7. Commit. Agência	3.99	1.52	-.00	-.25**	-.08**	-.09**	.60**	.38**		
8. Commit. Cliente	4.73	1.40	.01	-.11*	.03	.05*	.41**	.57**	.46**	

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$. ; ^a Valores sem significado estatístico visto tratar-se de uma variável dummy (0= Homen; 1= Mulher) no caso do género e de uma variável categorial (1= 12º ano; 2= Frequência Univ.; 3= Licenciatura).

Tabela 4. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas para a Geração Y (N =1188)

	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Género	.60 ^a	.49 ^a								
2. Habilitações	3.36 ^a	1.27 ^a	.20**							
3. Tempo na Agência	2.93	1.59	.02	-.04						
4. Tempo no Cliente	3.15	1.83	.09**	-.03	.76**					
5. POS com a Agência	4.06	1.08	-.01	-.18**	-.12**	-.17**				
6. POS com o Cliente	4.36	1.16	.03	-.05	-.10**	-.08**	.61**			
7. Commit. Agência	4.01	1.46	-.01	-.24**	-.09**	-.10**	.57**	.43**		
8. Commit. Cliente	4.56	1.43	-.00	-.10**	-.01	.05	.38**	.58**	.50**	

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$. ; ^a Valores sem significado estatístico visto tratar-se de uma variável dummy (0= Homen; 1= Mulher) no caso do género e de uma variável categorial (1= 12º ano; 2= Frequência Univ.; 3= Licenciatura).

Analisando as correlações (Tabela 2, Tabela 3 e Tabela 4) entre as variáveis estudadas podemos notar algumas diferenças e algumas semelhanças. No caso da *Geração dos Babyboomers* existem relações positivas e significativas entre o POS do cliente e o *commitment* com o cliente e com a agência. O POS agência não evidenciou relação positiva e significativa para com os dois tipos de *commitment*. Na *Geração X*, já existem relações significativas e positivas entre o POS (cliente e agência) e o *commitment* (cliente e agência). No caso da *Geração Y*, também se evidenciou que existem relações significativas entre o POS (agência e cliente) e o *commitment* (cliente e agência).

É curioso notar que não foram encontradas relações significativas entre as variáveis apresentadas na Tabela 2 e a variável Habilitações no caso da *Geração dos Babyboomers*, mas, no caso da *Geração X* e *Geração Y*, já se evidenciam relações positivas e significativas.

Análise das Regressões Hierárquicas Múltiplas

Para examinar a natureza da associação entre as variáveis estudadas e para inferir sobre os valores das relações das variáveis independentes na variável dependente, procedeu-se à análise das regressões hierárquicas múltiplas, sendo introduzido, no primeiro passo, o género, as habilitações, o tempo na agência de trabalho temporário e o tempo na organização cliente como variáveis de controlo.

Analisando a *Geração dos Babyboomers* (cf. Tabela 5), o POS (cliente e agência) relaciona-se positiva e significativamente com o *commitment* (cliente e agência). Relativamente à proporção da variância explicada do *commitment* do cliente, verificamos que esta é explicada em 37% pela perceção de suporte organizacional, contribuindo de um modo significativo para essa explicação quer o POS da agência ($\beta = .20, p < .01$) quer o POS do cliente ($\beta = .48, p < .01$). No que se refere ao *commitment* para com a agência, verificamos que a sua variância é explicada em 33% também contribuindo de um modo significativo para essa explicação quer o POS da agência ($\beta = .49, p < .01$) quer o POS do cliente ($\beta = .16, p < .01$).

Tabela 5: Regressão Hierárquica do POS no *commitment* para Geração dos Babyboomers

	<i>Commitment</i> Cliente		<i>Commitment</i> Agência	
	β	β	β	β
1º Passo				
Gênero	.00	-.01	-.09	-.10*
Habilitações	-.10*	.01	-.24**	-.09*
Tempo na Agência	-.08	-.05	-.05	-.00
Tempo no Cliente	.17*	.16**	.01	-.00
2º Passo				
POS Agência	-	.20**	-	.49**
POS Cliente	-	.48**	-	.16**
<i>F</i>	2.76*	45.4**	8.00**	46.9**
Adj. R-Sq.	.02	.38	.06	.39
R-Sq. Change	.03	.37	.07	.33

** $p < .01$; * $p < .05$.

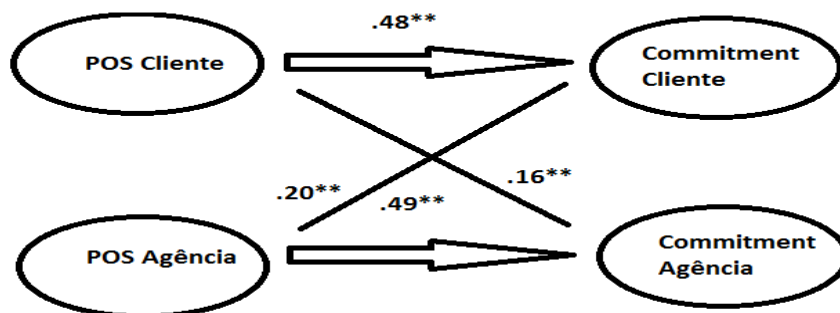


Figura 1. Relação entre o duplo POS e o duplo *commitment* na Geração dos Babyboomers (N = 434)

No caso da *Geração X* (cf. Tabela 6), o POS (cliente e agência) também se relaciona positiva e significativamente com o *commitment* (cliente e agência). Relativamente à proporção da variância explicada do *commitment* com o cliente, verificou-se que esta é explicada em 33% pela percepção de suporte organizacional, contribuindo de um modo significativo para essa explicação quer o POS da agência ($\beta = .13, p < .01$) quer o POS do cliente ($\beta = .50, p < .01$). No que se refere ao *commitment* para com a agência, observou-se que a sua variância é explicada em 30% também

contribuindo de um modo significativo para essa explicação quer o POS da agência ($\beta = .53, p < .01$) quer o POS do cliente ($\beta = .06, p < .05$).

Tabela 6: Regressão Hierárquica do POS no *commitment* para Geração X

	<i>Commitment</i> Cliente		<i>Commitment</i> Agência	
	β	β	β	β
1º Passo				
Gênero	.04	-.04	-.06**	-.01
Habilitações	-.12**	-.04*	-.28**	-.17**
Tempo na Agência	-.05	.02	-.06	-.02
Tempo no Cliente	.08*	.08**	-.06	-.00
2º Passo				
POS Agência	-	.13**	-	.53**
POS Cliente	-	.50**	-	.06*
<i>F</i>	8.18**	170.0**	8.00**	47.0**
Adj. R-Sq.	.02	.34	.08	.38
R-Sq. Change	.02	.33	.08	.30

** $: p < .01$; * $: p < .05$.

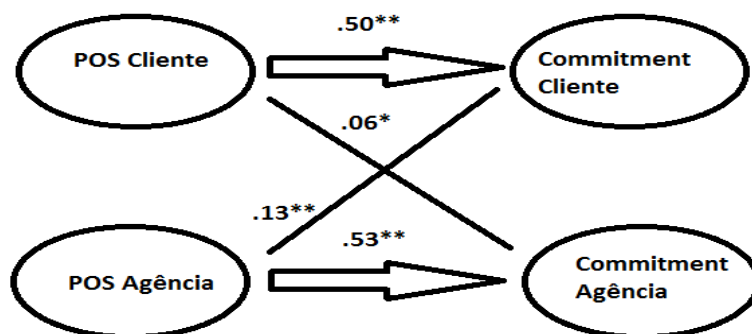


Figura 2. Relação entre o duplo POS e o duplo *commitment* na Geração X (N = 1944)

Por fim, analisando a *Geração Y* (cf. Tabela 7), o POS (cliente e agência) relaciona-se positiva e significativamente com o *commitment* (cliente e agência). Relativamente à proporção da variância explicada do *commitment* com o cliente, verificamos que esta é explicada em 33% pela percepção de suporte organizacional, sendo apenas significativo o contributo do POS do cliente ($\beta = .55, p < .01$). No que se refere ao *commitment* com a agência, verificou-se que a sua variância é explicada em

29% contribuindo de um modo significativo para essa explicação quer o POS da agência ($\beta = .45, p < .01$) quer o POS do cliente ($\beta = .15, p < .01$).

Tabela 7: Regressão Hierárquica do POS no *commitment* para Geração Y

	<i>Commitment</i> Cliente		<i>Commitment</i> Agência	
	β	β	β	β
1º Passo				
Gênero	.01	-.02	.06	.03
Habilitações	-.09**	-.05	-.25**	-.16**
Tempo na Agência	-.10*	-.06	-.03	-.03
Tempo no Cliente	.13**	.15**	-.09*	-.00
2º Passo				
POS Agência	-	.06	-	.45**
POS Cliente	-	.55**	-	.15**
<i>F</i>	4.54**	106.0**	21.8**	111.0**
Adj. R-Sq.	.01	.35	.07	.36
R-Sq. Change	.02	.33	.07	.29

** $: p < .01$; * $: p < .05$.

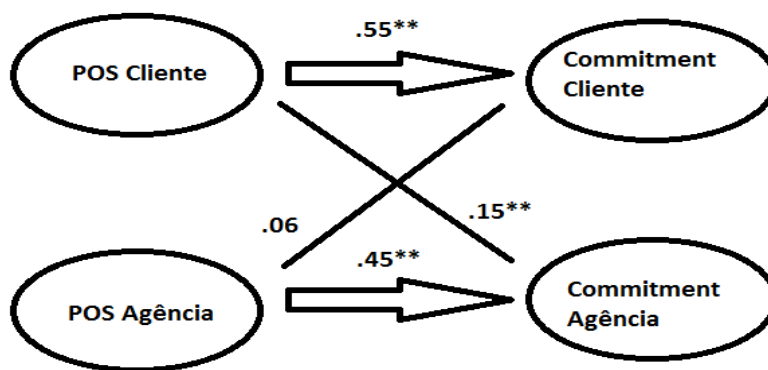


Figura 3: Relação entre o duplo POS e o duplo *commitment* na Geração Y (N = 1188)

A H1, que pressupunha que o POS da agência estava positivamente relacionado com o *commitment* pela agência foi suportada pelos dados (cf. Tabelas 5, 6 e 7).

No mesmo sentido, a H2, que pressupunha que o POS da organização cliente estava positivamente relacionado com o *commitment* pela organização cliente, também foi suportada pelos dados (cf. Tabelas 5, 6 e 7; ver figura 1, 2 e 3)

No que se refere às Gerações como variável moderadora, a H3, que pressupõe que a *Geração dos Babyboomers* é a que demonstra uma relação mais forte, quando comparada com as outras duas gerações, entre o POS da empresa cliente e o *Commitment* para com esta empresa, é refutada pelos dados deste estudo, pois, embora em todas as gerações existam relações significativas entre estas variáveis, a *Geração dos Babyboomers* não é a que tem uma relação mais forte ($\beta = .48, p < .01$), quando comparada com os trabalhadores da *Geração Y* ($\beta = .55, p < .01$) e *Geração X* ($\beta = .50, p < .01$).

No caso da H4, que pressupõe que a *Geração Y* é a que demonstra uma relação mais forte, quando comparada com as outras duas gerações, entre o POS da agência e o *commitment* para com esta empresa, é refutada pelos dados deste estudo, pois embora em todas as gerações exista uma relação significativa entre estas variáveis, a relação não é mais forte nos trabalhadores da *Geração Y* ($\beta = .45, p < .01$) quando comparada com a dos trabalhadores da *Geração dos Babyboomers* ($\beta = .49, p < .01$) e da *Geração X* ($\beta = .53, p < .01$).

Discussão

Este estudo vem suportar a ideia de que os trabalhadores temporários desenvolvem uma relação de emprego dupla, o seu *commitment* está positivamente ligado à sua percepção de suporte organizacional (POS) tanto pela agência de trabalho temporário como pela empresa cliente. Esta relação ao contrário do esperado, não é diferente para os trabalhadores temporários de diferentes gerações, ou seja, ser da *Geração dos Babyboomers*, *Geração X* ou *Geração Y*, não modera a relação entre o *commitment* e o percepção de suporte organizacional (POS) tanto pela agência como pela organização cliente.

De acordo com Van Breugel e colaboradores (2005), o suporte da agência será um importante fator para o *commitment* afetivo pela agência, também, segundo Coyle-Shapiro & Morrow (2006), a percepção de suporte organizacional (POS) da organização cliente relaciona-se positivamente com o *commitment* afetivo pela organização cliente. Tal como esperado, também o nosso estudo mostrou que o POS da agência relaciona-se positiva e significativamente com o *commitment* pela agência e o *commitment* pela organização cliente está positiva e significativamente relacionado

com o POS pela organização cliente. Para suportar estes resultados, será importante evidenciarmos a Teoria da Troca Social (Blau, 1964) segundo a qual a percepção de suporte organizacional (POS) que é evidenciada nas trocas existentes entre trabalhadores e organizações empregadoras, vem explicar o desenvolvimento do *commitment* do trabalhador para com a organização (Eisenberg et. al, 1986). Tendo em conta que estamos a estudar trabalhadores que têm uma relação de emprego dupla, ou seja, contratados por uma agência de trabalho temporário para desempenhar funções numa organização cliente, este estudo vem contribuir mais uma vez para poder salientar que realmente este tipo de trabalhadores desenvolve percepções sobre os *inputs* dados por ambas as entidades empregadoras e, por consequência, sente-se mais ou menos comprometido para com as mesmas.

Por outro lado, também se observa que o POS da agência tem relação positiva com o *commitment* com o cliente, assim como o POS da empresa cliente tem uma relação positiva com o *commitment* com a agência. Este resultado está de acordo com o observado por Giunchi et al. (2015), mostrando que os trabalhadores temporários desenvolvem uma relação dupla de emprego que não é independente, mas que se inter-relacionam de forma positiva.

No entanto, ao contrário do que se previu, o tipo de geração não modera a relação entre o *commitment* (agência e cliente) e a percepção de suporte organizacional (POS) (agência e cliente). Este estudo esperava evidenciar se gerações mais velhas (*Babyboomers*) tinham uma relação mais forte, quando comparada com as outras duas gerações, entre o POS da empresa cliente e o *commitment* para com esta empresa. De um modo distinto, esperou-se que as gerações mais novas (*Geração Y*) tivessem uma relação mais forte quando comparada com as outras duas gerações, entre o POS agência e o *commitment* para com esta empresa. Esta ideia prende-se com o facto da *Geração dos Babyboomers* ser uma geração que desenvolve alto nível de lealdade para com a organização onde estão a desempenhar funções e, desta maneira, estão sempre à espera que sejam reconhecidos, não através de promoções, mas sim através do ganho de uma posição sénior dentro da empresa (Gursoy, Maier & Chi, 2008). Em contraste, sendo que o trabalho temporário sofreu um grande crescimento na década de 90, seria de esperar que a *Geração Y* fosse a geração que mais contacto teria com este tipo de trabalho, sendo uma geração que está habituada à mudança e que acredita que é a responsável pela sua carreira estando preparada para fazer rápidas transições de carreira e tirar vantagem de oportunidades inesperadas (Brousseau, et. al, 1996) esperávamos

que desenvolvessem uma relação mais forte entre o POS da agência e o *commitment* com a mesma.

Esta ausência de moderação pela geração está de acordo com o pressuposto e observado por outros autores que consideraram que as semelhanças entre gerações eram mais fortes do que as diferenças. Por exemplo, Smola e Sutton (2002), ao usar amostras de estudos transversais entre 1974 e 1999, verificaram que trabalhadores da *Geração X* davam tanto valor ao trabalhar arduamente como os *Babyboomers*, mesmo tendo uma orientação mais centralizada e mesmo dando valor a promoções. Deste modo estes autores concluíram que as gerações são mais parecidas do que diferentes, e as diferenças que existem são inconsistentes e tendem a contradizer os estereótipos geracionais. Um estudo transversal desenvolvido por Jurkiewicz (2000), que comparou *BabyBoomers* e a *Geração X*, mostrou que, a nível de valores relacionados com o trabalho, existiam mais semelhanças do que diferenças e quando existiam diferenças contradiziam o esperado: *BabyBoomers* davam mais valor à aprendizagem de novas temáticas e ao crescimento pessoal do que os da *Geração X*, mas esta geração dava mais valor à liberdade da supervisão do que os *Boomers*. Outro estudo realizado por Chen e Choi (2007) verificou que as três gerações dão valor ao conforto, à segurança e ao crescimento profissional. Sendo a relação entre idade e motivação laboral um assunto de elevada importância (Jurkiewicz, 2000) e sendo estes estudos feitos em contexto de trabalho permanente, será importante salientar que pesquisas futuras deverão ser realizadas com o intuito de aprofundar esta temática a nível de trabalhadores temporários, mas também com trabalhadores permanentes de maneira a perceber se realmente existem ou não diferenças geracionais.

Limitações

Este estudo contém limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, dado o *design* correlacional do estudo, não é possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis, tendo sido apenas possível inferir sobre a natureza (positiva ou negativa) das suas relações. Por exemplo, neste estudo não é possível afirmar que o *commitment* seja uma variável consequente da perceção de suporte organizacional (POS), sendo apenas possível afirmar que existe uma relação positiva e significativa entre estas variáveis. Assim será necessário realizar-se estudos longitudinais que verifiquem a relação de causalidade entre estas variáveis.

Em segundo lugar, os resultados foram obtidos com base nas percepções dos participantes e, deste modo, poderá de certa maneira contaminar os resultados. Deste modo, devemos questionar em que medida cada participante conhece o que se passa na organização e em que medida as percepções são partilhadas pelos participantes do estudo ou se os resultados obtidos se devem, sobretudo, a várias percepções individuais não partilhadas entre si na globalidade, mas que em média convergiram para um determinado resultado não verdadeiramente representativo da amostra. No entanto, este tipo de questionário aplicado pareceu ser uma abordagem mais apropriada, pois este estudo quis avaliar o *commitment* e a percepção de suporte organizacional dos trabalhadores para com as organizações.

Em terceiro lugar, também existem limitações no que diz respeito ao tamanho da amostra no caso da *Geração dos Babyboomers* (N=434) que é mais pequena quando comparada com a amostra da *Geração X* (N=1188) e *Geração Y* (N=1944). No entanto, tendo em conta que o trabalho temporário é uma força de trabalho crescente da década de 90 (Matusik & Hill, 1998) não será estranho que existam menos pessoas de gerações mais velhas a recorrerem a este tipo de trabalho. No entanto, será essencial que sejam feitos estudos posteriores de maneira a se conseguir avaliar uma amostra relativamente maior de trabalhadores desta geração.

Em quarto lugar, esta investigação foi conduzida no contexto português, com uma cultura tradicional, onde muitos dos trabalhadores temporários desejam ser contratados pela empresa cliente (Chambel & Alcover, 2011). Desta forma, os resultados podem não ser generalizáveis a outras culturas.

Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

Apesar das limitações existentes, o presente estudo tem importantes implicações para a Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente para a gestão dos trabalhadores temporários. Com este estudo, ficou-se, novamente, a perceber que a Teoria da Troca Social explica o *commitment* afetivo dos trabalhadores para com as organizações. Tendo os trabalhadores temporários uma relação de trabalho um pouco mais complexa do que os trabalhadores permanentes, será do interesse das organizações, tanto a organização cliente como a agência de trabalho temporário, tratarem bem os seus trabalhadores, pois desta maneira os trabalhadores responderão de forma positiva (Chambel & Castanheira, 2007; Coyle-Shapiro and Kessler, 2002; Guest, 2004; Van Dyne and Ang, 1998).

Estudos como o de Chambel e Castanheira (2012) mostraram que se as organizações apostarem na formação deste tipo de trabalhadores, existirão bons resultados tanto para a organização como para o trabalhador. Neste estudo, mostrámos ser fundamental que as empresas desenvolvam práticas capazes de fomentar a sua percepção de suporte, porque esta vai promover os seus níveis de *commitment* e esta atitude é vital para a eficiência organizacional e afeta comportamentos críticos como a *performance* e os comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Allen, 1997; Riketta, 2002, 2008; Taris, 2006).

Sendo que, pela primeira vez na história da força de trabalho moderna, temos pessoas de diferentes gerações a trabalharem lado a lado (Zemke et al., 2000), os gestores estão a começar a perceber que o fator idade poderá estar muito ligado às esperanças, estilos de aprendizagem e expectativas, tanto como o fator cultura ou género, e, ao entenderem cada geração e dando aos colaboradores as ferramentas necessárias para prosperar, os líderes podem aumentar a sua produtividade, moral e a retenção de talentos (Kogan, 2007). Neste estudo, evidenciou-se que, independentemente da geração dos trabalhadores, é fundamental que quer a agência de trabalho temporário quer a empresa cliente desenvolvam ações capazes de promover a percepção de suporte. Deste modo, pode oferecer-se um ambiente atrativo para trabalhadores mais novos e ao mesmo tempo reter o conhecimento e as *skills* dos trabalhadores mais velhos. No entanto, ainda pouco é sabido sobre a associação entre o fator idade e as relações de emprego dos trabalhadores temporários. Estudos futuros devem ser desenvolvidos por forma a aprofundar esta temática.

Referências Bibliográficas

- Adams, S. J. (2000). Generation X: How understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45, 26–29.
- Ansoorian, A., Good, P., & Samuelson, D. (2003). Managing generational differences. *Leadership*, 32(5), 34-36.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Benson, J. (1998). Dual commitment: contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35(3), 355-375.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation x, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Blythe, J., Baumann, A., Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Akhtar- Danesh, N., Davies, S., & Kolotylo, C. (2008). Nursing generations in the contemporary workplace. *Public Personnel Management*, 37(2), 137-159.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10(4), 52-66.
- Brown, D., (2002), “The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: a theoretical statement”, *Journal of Counseling and Development*, 80, 48–55.
- Buch, R., Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers’ triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103.
- Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16, 984-991.
- Cassidy, J. J., & Berube, D. (2009). Understanding generational differences through measurement: Identifying trends and developing recommendations for Gen Y. Paper presented at the annual conference of the Society of Industrial Organizational Psychology, New Orleans.
- Cavanaugh, M. A. & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323-40.

- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 891-906.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2010). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 161-77
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209
- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: a social exchange perspective. *Career Development International*, 16(2), 161-177.
- Chen, P., & Choi, Y. (2007). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 595–615.
- Chu, K. H. A., (2007). A factorial validation of work value structure: second-order confirmatory factor analysis and its implications. *Tourism Management*.
- CIETT, International Confederation of Private Employment Agencies (2013), The Agency Work Industry Around the World, CIETT, Brussels.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multicountry evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983.
- Connelly, C. E., Gallagher, D. G. & Gilley, K. M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: a replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 326-335.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 417–446
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101.

Coyle-Shapiro, J. A. M. & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 416-31.

Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C. & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583.

Crainer, S. & Dearlove, D. (1999). Death of executive talent. *Management Review*, Vol. 88(7), 8-13.

Cuyper, N., Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51.

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953

Davis, J. B., Pawlowski, S. D., & Houston, A. (2006). Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth?. *Journal of Computer Information Systems*, Spring, 43-49.

Deal, J. J. (2007). Retiring the Generation Gap. How Employees Young and Old Can Find Common Ground. *Center for Creative Leadership & Jossey-Bass*, San Francisco, CA.

Downing, K. (2006). Next generation: What leaders need to know about the millennials?m *Leadership in Action*, 26(3), 3-6.

Dudley, C. M., Burnfield-Geimer, J., & Erdheim, J., (2009). Generational differences in federal government employee attitudes and perceptions. Paper presented at the annual conference of the Society of Industrial Organizational Psychology, New Orleans.

Eisenherger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro. V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psycbology*, 75, 51-59.

Eisenherger. R., Huntington., R., Hutchison. S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. International", *Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.

Fallows, S. & Steven, C. (2000). Integrating Key Skills in Higher Education: Employability. *Transferable Skills and Learning for Life*. London, Kogan Page.

- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655–674
- Gallagher, D. G. & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth *f* contingently: commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181-208.
- George, E. & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: the dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 68-99.
- Gibson, J. W., Jones, J. P. Celia, J., Clark, C., Epstein, A., & Haselberger, J. (2010). Ageism and the baby boomers: Issues, challenges and the TEAM approach. *Contemporary Issues In Education Research*. 3(1), 53-59.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6(1), 1-19.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chic, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448–458
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes: A theoretical and empirical review. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology* (12, 255–276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 56-74
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517
- Keepnews, D. M., Brewer, C. S., Kovner, C. T., & Shin, J. H. (2010). Generational differences among newly licensed registered nurses. *Nursing Outlook*, 58, 155-163.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: the role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 26, 421–434.
- Kogan, M. (2007). Human resources management: bridging the gap. Retrieved March 7, from <http://www.govexec.com/features/0901/0901s1.htm>.

Kupperschmidt B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager* 19, 65–76.

Lapalme, M. E., Simard, G. & Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: a multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L. & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-25.

Lieber, L. D. (2010). How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace. *Wiley InterScience Online*.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology* (1990) eds. Dunnette, M. D., & Hough, L. M., Palo Alto, CA, USA: Consulting Psychologists Press, 1319-1328

Lyons, S. T & Kuron, L. K. J. (2013). Generational differences in workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 51, 139-157

Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002

Lyons, S. T, Schweitzer, L., Ng, E. S. W. & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples. A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333-357

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In *Essays on the sociology of knowledge*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 276–322.

Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697.

McGuire, D., By, R. T., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human solutions for achieving intergenerational interaction in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-51.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Ogaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2007). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*.
- Raines, C. (2003). *Connecting Generations—the Sourcebook for a New Workplace*, Menlo Park, CA, USA: Crisp Publications.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-66.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-81.
- Ross, L. E., & Boles, J. S. (1994). Exploring the influence of workplace relationships on work-related attitudes and behaviors in the hospitality work environment. *International Journal of Hospitality Management* 13(2), 155–171.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843–861.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training*, 50(5), 366-378.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In Cropanzano, R., & Kacmar, K. M. (Eds.). *Organizational politics. Justice, and support: Managing social climate at work*, Westport. CT: Quorum Press, 149-164
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.

- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Solnet, D. & Kralj, A. (2011). Generational differences in work attitudes: Evidence from hospitality industry. *FIU Hospitality Review*, 29, 37-54
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-34.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 1007-21.
- Twenge, J. M. & Campbell, W. K. (2001). Age and birth cohort differences in self-esteem: a cross-temporal meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 321-44.
- Twenge, J. M. & Im, C. (2007). Changes in the need for social approval, 1958-2001. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 171-89.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K. and Bushman, B. J. (2008). Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875-902.
- Van Breugel, G., Van Olffen, W. & Olie, R. (2005). Temporary liaisons: the commitment of ‘temps’ toward their agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539-66.
- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- White, C. (2006). Towards an understanding of the relationship between work values and cultural orientation. *International Journal of Hospitality Management*. 25, 699–715.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*, First Edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at Work. *American Management Association*, New York, USA.